



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Ambassade de Suisse en Haïti

Programme d'Appui à la Production Agricole en Haïti – Phase 2 (PAPAH-2)
Cadre National pour le Financement Agricole en Haïti (CNFA)

RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE A MI-PARCOURS DU PAPAH - 2

RAPPORT FINAL

Présenté par :

Joanas GUE
(*Chef de Mission*)

Laurence CHARLESTON
Jean Edgard JEANNITON

Mai 2021

Programme d'Appui à la Production Agricole en Haïti – Phase 2 (PAPAH-2)
Cadre National pour le Financement Agricole en Haïti (CNFA)

**RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE A MI-PARCOURS
DU PAPAH - 2**

RAPPORT FINAL

Présenté par :

Joanas GUE
(Chef de Mission)
Laurence CHARLESTON
Jean Edgard JEANNITON

Consultants d'appui :

Fritz Alphonse JEAN
Myrtha PIERRE

Mai 2021

L'équipe d'évaluation remercie toutes celles et tous ceux qui, à un titre ou à un autre, ont facilité la réalisation de cet exercice d'examen du fonctionnement et de l'avancement du Programme PAPA-2/CNFA. En tout premier lieu, nous tenons à remercier les Représentants de la DDC au niveau de l'Ambassade de Suisse en Haïti, les Porteurs du dossier au niveau de l'Ambassade, ainsi que les cadres supérieurs de la Banque de la République d'Haïti pour les orientations fournies et leurs remarques et suggestions quant à la conduite de la mission et leurs attentes par rapport à ce travail d'évaluation.

Nous adressons également nos plus vifs remerciements au personnel du Programme, en particulier le Coordonnateur et les conseillers responsables des composantes qui se sont rendus disponibles pour répondre aux questions des Consultants et qui ont apporté leur contribution pour que cette évaluation se déroule dans de bonnes conditions.

Nos remerciements vont aussi aux Partenaires du Programme PAPA-2/CNFA, aux responsables d'institutions de micro-finance, aux entrepreneurs, aux agro-transformateurs, aux producteurs agricoles et aux autres partenaires du PAPA-2 qui nous ont généreusement fourni des informations utiles à l'évaluation.

Nous exprimons notre profonde reconnaissance à l'endroit des Coordonnateurs et Cadres des autres Programmes exécutés en Haïti, notamment dans le Sud, grâce au support financier de l'Ambassade de Suisse, qui ont pris le temps de répondre à nos différentes questions et de participer aux discussions.

Les opinions exprimées dans le présent rapport n'engagent que les auteurs. Il faut toujours avoir à l'esprit qu'il s'agit d'une évaluation indépendante et que les Consultants ont objectivement construit leurs analyses et propositions sur la base d'idées croisées émises par différents acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre du Programme, appelés à l'être, ou constituant de potentiels bénéficiaires.

Pour l'équipe d'évaluation :

*Joanas GUE,
Chef de Mission.*

Table des matières

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	5
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	9
LISTE DES TABLEAUX	10
INTRODUCTION.....	11
I- CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L’EVALUATION	11
a. Justification de l’évaluation.....	11
b. Objectifs de l’évaluation.....	12
c. Contexte de la Réalisation de l’Évaluation.....	12
d. Finalité de l’évaluation	12
II- APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	12
a. Approche	12
b. Méthodologie	13
i) La Phase de Préparation	13
ii) La Phase de Terrain	13
iii) La Phase de Rédaction et de Rapportage	14
III- PRESENTATION GENERALE DU PROGRAMME	14
3.1. Genèse du Programme.....	14
3.2. Objectifs du Programme	15
3.3. Les Composantes du Programme.....	15
3.4. Éléments de Stratégie	15
3.5. Les Différents Acteurs	16
IV- PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS DU PROGRAMME	16
4.1. Les Résultats par Composante	16
a. Composante Entrepreneuriat et Chaines de Valeur	16
b. Composante Financement Agricole.....	17
4.2. Les Principaux Constats des Consultants.....	17
V- EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME.....	20
5.1. Pertinence du Programme	20
5.2. Analyse d’Efficacité	20
5.3. Mesure de l’Efficience du Programme	22
5.4. Analyse de la Stratégie utilisée	23

5.5.	Thèmes transversaux	24
5.5.1.	Analyse de genre	24
5.5.2.	Viabilité de l'environnement.....	25
5.5.3.	Gouvernance	25
5.6.	Les Points Forts et les Faiblesses du Programme	25
5.7.	Les Leçons apprises et les Enjeux du moment.....	26
a.	Leçons tirées de l'expérience CNFA à date.....	26
b.	Enjeux du moment	27
VI-	<i>CONDITIONS OBJECTIVES POUR UNE POURSUITE HARMONIEUSE ET RÉUSSIE DU PROGRAMME</i>	27
VII-	<i>RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES ET PRATIQUES.....</i>	28
7.1.	Recommandations à caractère général.....	28
7.2.	Aspects légaux.....	29
7.3.	Aspects technologiques	29
7.4.	Synergies Possibles avec les autres Programmes	30
a.	Synergies entre les Programmes	30
b.	Synergies Possibles avec le Programme CNFA.....	31
	<i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i>	32
	<i>DOCUMENTS CONSULTÉS</i>	34
	<i>ANNEXES</i>	35

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1. En décembre 2019, un accord a été conclu sur une coopération entre la DDC et le ministère de l'Économie et des Finances en soutien à la mise en place d'un cadre national pour le renforcement du financement agricole en Haïti (CNFA). Cette collaboration s'inscrit dans le cadre du Programme d'appui à la production agricole en Haïti (PAPAH phase 2) de la DDC, et dans la volonté exprimée de consolider les acquis du programme Système de financement et d'assurances agricoles en Haïti (SYFAAH). Dans le cadre de cette entente d'une durée de près de cinq ans (de décembre 2019 à juin 2024), la DDC s'engage à fournir une contribution financière à la BRH, au nom du MEF, d'un montant de 5.925.000 USD, alors que la BRH s'engage à rendre disponibles des ressources financières à travers ses programmes, allant jusqu'à cinquante millions de dollars américains par an pour le financement du secteur. À la suite de cet accord, la BRH, maître d'œuvre du Programme, a confié la mise en œuvre opérationnelle de l'initiative à Développement International Desjardins (DID) dans le cadre d'une entente de service signée le 17 janvier 2020.
2. Le Programme arrivant au terme de ses quinze (15) premiers mois de mise en œuvre, une évaluation a été commanditée par l'Ambassade de Suisse qui cherche à en mesurer la performance et avoir une vue prospective sur l'organisation, la conduite, et les chances de réussite du Programme. L'évaluation à mi-parcours du PAPAH-2 / CNFA vise à apprécier les résultats obtenus au cours de la première année, son impact sur le financement agricole en Haïti, afin de formuler des recommandations pour le reste de la période de mise en œuvre allant jusqu'en 2024.
3. L'étude est organisée selon une **approche participative**, et cette évaluation in cursu s'est déroulée dans la double perspective de la *réalisation d'une analyse rétrospective et d'une analyse prospective*. L'évaluation réalisée pendant une période d'un mois s'est déroulée en **trois grandes phases** : *une phase de préparation, une phase de terrain et une phase de rédaction et de rapportage*. La mise en œuvre de la Méthodologie a fait face à quelques entraves dont la brièveté de la période d'évaluation, le contexte de Covid-19, l'insécurité ambiante.
4. L'objectif du programme CNFA est de contribuer à l'augmentation des revenus et de la sécurité alimentaire des exploitants agricoles ainsi qu'à la croissance économique du pays, en renforçant durablement la gouvernance et la définition de mécanismes financiers adaptés au secteur agricole.

Tel que présenté par le Coordonnateur et les Cadres de DID, le Programme comprend deux (2) Composantes :

- **Entreprenariat et Chaines de Valeur**
- **Financement Agricole.**

Le Programme travaille à « **renforcer les structures et à favoriser une meilleure coordination des mécanismes d'incitation à l'investissement et l'octroi de financement au profit du secteur agricole et agroalimentaire** ».

5. Les principaux résultats obtenus peuvent se décliner ainsi :

- Identification de 2 Filières Porteuses
- Réalisation d'un état des lieux pour les services d'accompagnement aux entreprises
- Réalisation d'une cartographie des programmes en cours dans le secteur agricole

- Création d'un groupe de travail pour renforcer les synergies et les actions de complémentarités avec les autres programmes
 - Réalisation d'un état des lieux relatif à l'utilisation de la Circulaire 113 de la BRH
 - Appui au FDI, à la BNC et à la BNDA pour la professionnalisation du crédit agricole.
6. *Il est vraiment dommage de ne pas constater l'existence d'un Système de Suivi-Evaluation formel ou d'un simple Tableau de Bord qui devrait permettre de suivre régulièrement l'évolution des indicateurs de performance inscrits au niveau du cadre de résultats, de présenter facilement et rapidement les résultats à tout moment et d'établir les écarts par rapport aux résultats initialement attendus.*
7. Les principaux constats faits par les évaluateurs peuvent se résumer comme suit :
- Le CNFA est perçu comme une excellente initiative.
 - On peut relever l'absence d'une vision large et intégrée du financement agricole.
 - La structure ne répond pas de son nom : « **Cadre National pour le Financement Agricole** ».
 - Des Partenaires du Programme eux-mêmes questionnent la capacité de la structure d'exécution à s'élever à la hauteur de la mission.
 - La rotation rapide des cadres affectés à la gouvernance du Programme ne favorise pas une poursuite ordonnée des objectifs, ni l'atteinte des résultats.
 - Ce Programme important à envergure nationale est exécuté par une équipe restreinte de 4 personnes dont l'une au Canada à titre de Chargée de Programme et les 3 autres sur le terrain en Haïti.
 - Le Programme s'appuie plus sur des consultants étrangers qu'il ne valorise des cadres locaux, de sorte que la relève et la durabilité semblent ne pas constituer des préoccupations.
 - La structure du Programme n'est pas claire.
 - Le COPILO n'est pas ou pas suffisamment impliqué dans la gestion de la Structure et dans la conduite du Programme.
 - La démarche pour l'identification de deux (2) filières à soutenir paraît longue et lourde.
 - Le Programme CNFA ressemble plus à un projet-pilote qu'à un cadre national.
8. Seulement 60% du budget 2020 ont été utilisés. Ceci se traduit évidemment par une perte d'efficacité dans le processus de mise en place du CNFA. Le niveau d'efficacité de mise en œuvre des activités du Programme par rapport à la qualité des indicateurs, a certes été compromis par les turbulences politiques et les restrictions de déplacement dues à la pandémie, mais pâtit aussi bien de la gouvernance de mise en œuvre du CNFA. Le Programme affiche un coefficient d'efficacité de 58% dans l'exécution globale du budget.
9. Quelques points forts et points faibles, dont la prise en compte pourrait contribuer à l'amélioration de l'exécution du Programme, méritent d'être signalés.

Points forts :

- Programme innovant
- Programme structurant appelant à la collaboration de différents acteurs publics et privés.
- Documents de base assez bien faits et rapports techniques relativement bien présentés.
- Programme travaillant sur les acquis du SYFAAH.
- Programme fortement supporté par la Banque Centrale.

Points faibles :

- Communication sur le Programme défaillante.
- Instabilité au niveau de l'organe d'exécution.
- Équipe d'exécution trop restreinte
- Absence d'une vision commune claire partagée avec tous les Acteurs et assumée par tous et chacun.
- Atterrissage difficile du Programme.
- Manque d'engagement de certaines institutions publiques partenaires du Programme
- Non-respect des engagements pris par des institutions financières
- Manque d'implication directe et sérieuse de certaines institutions étroitement liées au développement du secteur agricole dont le MARNDR responsable du pilotage du secteur.

10. Les enjeux du moment peuvent être globalement ainsi formulés :

- ***Souci de mettre les Partenaires Techniques et Financiers en situation d'intégrer pleinement le CNFA***
- ***Orientation vers des services financiers effectifs***
- ***Emphase sur les chances et conditions de Pérennisation du Système.***

11. Il est clair que certaines conditions extra-agricoles doivent être réunies pour une mise en place réussie du CNFA. L'écosystème financier doit donc s'adapter aux réalités du secteur agricole, aux besoins de la paysannerie et des entrepreneurs valorisant les produits de l'agriculture et créer un environnement favorable à l'attraction de gros investissements en milieu rural. Le CNFA peut alors aider à enrayer certains freins au développement du secteur agricole et jouer un rôle important dans le redressement de l'agriculture haïtienne. Les Évaluateurs proposent en ce sens :

- Le renforcement du niveau de participation des Partenaires dans la structuration de ce cadre national
- Le renforcement du rôle du MARNDR
- Le recrutement d'autres ressources humaines locales compétentes
- L'établissement d'un système de vulgarisation d'informations sur le crédit
- La définition de mécanismes adaptés au renforcement de l'accessibilité au crédit pour les ultimes bénéficiaires
- La clarification du mandat de DID
- Le renforcement du dialogue permanent avec les autres composantes de l'État central sur l'élaboration et l'application de Politiques Publiques Sectorielles devant impacter positivement l'implémentation du CNFA
- La recherche de partenaires financiers et de leur implication dans le processus de mise en place du Programme
- L'organisation de colloques pour susciter un débat à l'échelle nationale sur la constitution d'un écosystème financier adapté à notre agriculture
- L'élaboration d'un cadre légal sur le financement de l'agriculture en Haïti, ainsi que le vote d'une loi sur le « statut social et économique de l'entrepreneur agricole »

- La création d'une plateforme technologique fournissant aux acteurs des informations sur les filières porteuses et sur les Institutions Financières, par zone géographique et agro écologique.
12. Le Programme CNFA, après un peu plus d'une année de mise œuvre, a un certain nombre de réalisations à son actif. Les résultats du Programme sont cependant en deçà des attentes, tant globalement qu'au niveau des composantes *Entreprenariat et Chaines de Valeur* et *Financement Agricole*. Ces résultats sont jusqu'ici limités. Cette faible efficacité est en grande partie imputable au contexte de Covid-19 et d'insécurité. L'équipe d'évaluation demeure convaincue que les actions initiées par le CNFA méritent d'être poursuivies, et les acquis consolidés. Il est admis de manière quasi indiscutable que le besoin de financements pour encourager le développement agricole en Haïti est une nécessité. La demande de crédit dans le secteur agricole est loin d'être satisfaite. Il faut alors développer les bonnes stratégies pour faire avancer le Programme pour donner une nouvelle vie au secteur agricole et à l'entreprenariat.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACS	: Analyse Comparative entre les Sexes
AFD	: Agence Française de Développement
AMC	: Affaires mondiales Canada
ANACAPH	: Association Nationale des Caisses Populaires Haïtiennes
APB	: Association Professionnelle des Banques
AVSF	: Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
BAC	: Bureau Agricole Communal
BCA	: Bureau de Crédit Agricole
BID	: Banque Interaméricaine de Développement
BM	: Banque Mondiale
BNC	: Banque Nationale de Crédit
BNDA	: Banque Nationale de Développement Agricole
BRH	: Banque de la République d'Haïti
CFE	: Centre Financier aux Entrepreneurs
CNFA	: Cadre National pour le renforcement du Financement Agricole en Haïti
COOPECLAS	: Coopérative d'Épargne et de Crédit de Lascahobas
COPILLO	: Comité de Pilotage Opérationnel
COPILS	: Comité de Pilotage Stratégique
COVID-19	: Coronavirus Disease 2019
CTP	: Conseiller Technique Principal
DID	: Développement International Desjardins
DIGCP	: Direction de l'Inspection Générale des Caisses Populaires.
EFH	: Équité Femmes - Hommes
EPER	: Entraide Protestante Suisse
FAMV-UEH	: Faculté d'Agronomie et de Médecine Vétérinaire – Université d'État d'Haïti
FDI	: Fonds de développement industriel
IHSI	: Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique
IMF	: Institution de Micro-Finance
KNFP	: Konsèy Natyonal Finansman Popilè
MARNDR	: Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural
MCI	: Ministère du Commerce et de l'Industrie
MEF	: Ministère de l'Économie et des Finances
PAGAI	: Agricole Inclusive
PAGODE	: Programme d'Appui à la Gouvernance Décentralisée
PANSEH	: Programme d'Appui National à la Structuration de l'Entrepreneuriat Haïtien
PAPAH	: Programme d'Appui à la Production Agricole en Haïti
PARHAFS	: Programme d'Appui à la Reconstruction de l'Habitat avec Formation dans le Sud
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
POA	: Plan Opérationnel Annuel
PROFISUD	: Programme de Gouvernance des Filières agro-forestières, cacao et igname dans le grand Sud d'Haïti
PTF	: Partenaires techniques et financiers
SAE	: Services d'Appui aux Entreprises
SOCOLAVIM	: Société Coopérative pou Lavi Miyò
SOFIHDES	: Société Financière Haïtienne de Développement
SYFAAH	: Système de Financement et d'Assurances Agricoles en Haïti
UNIQ	: Université Quisqueya.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Synthèse de l'analyse de l'efficacité par rapport aux indicateurs qualitatifs de résultats

Tableau 2. Analyse de l'efficacité par rapport aux ressources utilisées

INTRODUCTION

Le présent rapport rend compte des principaux résultats de l'évaluation du Programme d'Appui à la Production Agricole en Haïti (PAPAH-2) / Cadre National pour le Financement Agricole (CNFA réalisé en Haïti avec des fonds de la Direction du Développement et de la Coopération (DDC / Suisse), à travers l'Ambassade de Suisse en Haïti. Suite à un protocole d'accord signé entre le ministère de l'Économie et des Finances, ce Programme a été confié à la Banque de la République d'Haïti (BRH) et est effectivement exécuté par Développement International Desjardins (DID) depuis une année.

Le Programme arrivant au terme de sa première année de mise en œuvre, cette évaluation a été commanditée par l'Ambassade de Suisse qui cherche à en mesurer la performance, en tirer des leçons pour les trois (3) prochaines années de mise en œuvre, avoir une vue prospective sur le profil, l'organisation, la conduite, et les chances de réussite du Programme.

Dans cette optique, le présent Rapport élaboré suite à la réalisation de l'évaluation à mi-parcours du PAPAH-2 / CNFA constitue un cadre à double face où il est donné d'appréhender l'exécution, la stratégie et les résultats jusqu'ici obtenus, ainsi que de considérer des possibilités d'ajustements dans la perspective de plus d'efficacité dans la mise en œuvre du Programme.

Ce rapport est schématiquement divisé en cinq (5) grandes parties :

- La première section présente le contexte dans lequel s'inscrit le Programme et une description de ce dernier;
- La deuxième section porte sur le profil de l'évaluation comprenant entre autres les objectifs et la méthodologie de cette évaluation;
- La troisième section traite des constats des évaluateurs en ce qui concerne la marche du Programme, l'implication des Partenaires, les critères de performance, l'état d'avancement du Programme et les thèmes transversaux;
- La quatrième section fait ressortir les leçons apprises et les conclusions essentielles de l'évaluation
- La cinquième section a trait respectivement aux conditions nécessaires pour l'amélioration de l'efficacité du Programme et à des recommandations pratiques.

A la fin du document, un extrait des Termes de Référence, la liste des personnes rencontrées, la liste des documents consultés, les outils de collecte d'informations sont joints au corps du rapport.

I- CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION

a. Justification de l'évaluation

Le « Programme d'Appui à la Production Agricole en Haïti / Cadre National pour le Financement de l'Agriculture en Haïti » PAPAH 2-CNFA vise à renforcer l'écosystème financier et contribuer à la croissance économique du pays tout en consolidant de façon durable la gouvernance et les mécanismes financiers adaptés au secteur agricole. Au terme d'une année de mise en œuvre, une évaluation semble être indiquée afin d'apprécier les résultats des premières interventions et d'en tirer des leçons pour ajuster les

approches et garantir pour les prochaines années une bonne articulation des interventions des acteurs du Programme et une mise en œuvre adaptée, cohérente, efficace et efficiente.

b. Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation à mi-parcours, tel qu'indiqué dans les Termes de Référence soumis aux Consultants, vise à :

- Apprécier la stratégie et les approches de mise en œuvre du Programme, les résultats obtenus sur le plan quantitatif et qualitatif et les dynamiques de changements initiés ;
- Apprécier l'ancrage institutionnel du Programme et analyser les différents types de partenariats développés entre le Programme et les partenaires institutionnels publics comme la Banque de la République d'Haïti, le Fonds de Développement Industriel, la Banque Nationale de Crédit, le Ministère de l'Économie et des Finances, le Ministère de l'Agriculture entre autres ;
- Mesurer et évaluer les changements initiés par rapport aux extrants clés attendus et analyser la contribution du Programme à l'atteinte des objectifs du Domaine « Agriculture et Sécurité Alimentaire » de la stratégie de coopération Suisse en Haïti ;
- Évaluer les synergies/complémentarités développées avec les autres programmes, notamment PAGAI et PROFISUD ;
- Apprécier la perception des acteurs par rapport aux résultats visés par le Programme tenant compte des enjeux et défis liés au financement agricole en Haïti ;
- Apprécier les résultats attendus et analyser les défis de l'utilisation des services financiers et de l'accompagnement des entrepreneurs, femmes et hommes du secteur agricole et agroalimentaire ;
- Produire des recommandations concernant le recadrage éventuel du Programme et proposer d'éventuels ajustements dans la stratégie et les approches tenant compte du contexte socio-politique fragile, de l'insécurité socio-économique, du désengagement de la coopération sud mi-2024 et de la stratégie pro-croissance de la BRH.

c. Contexte de la Réalisation de l'Évaluation

L'évaluation à mi-parcours du Programme s'effectue dans un contexte économique, social, politique complexe, associé à la pandémie de Covid-19, l'insécurité généralisée et caractérisée surtout par l'existence de groupes armés dans divers endroits du pays, par l'augmentation des cas d'enlèvement contre rançon. Tout ceci limite en quelque sorte les déplacements des Consultants et les porte à faire des choix alternatifs.

d. Finalité de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours du PAPA-2 / CNFA vise à apprécier les résultats obtenus au cours de la première année, son impact sur le financement agricole en Haïti, afin de formuler des recommandations pour le reste de la période de mise en œuvre allant jusqu'en 2024. Les Consultants sont alors portés à analyser notamment le niveau de changements déjà apportés par le Programme et la conformité des résultats par rapport à la planification. Cette évaluation in cursu contribue aussi à une redéfinition des orientations et à un recadrage plus adapté des actions du Programme, dans une perspective d'effets plus significatifs.

II- APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

a. Approche

Pour l'atteinte des objectifs annoncés, l'étude est organisée selon une *approche participative* ayant recours à des techniques et outils d'enquêtes participatives, préconisant l'échange direct avec les personnes,

groupes, ou institutions concernées. La mission a intégré notamment divers échanges avec les parties prenantes du Programme, tant au niveau de la capitale qu'au niveau du terrain. Cette évaluation in cursu s'est déroulée dans la double perspective de la *réalisation d'une analyse rétrospective et d'une analyse prospective*.

L'analyse rétrospective permet d'évaluer les réalisations du Programme en accord avec la planification initiale, les modalités d'exécution et les retards enregistrés dans la mise en œuvre, et en lien avec l'apparition de la pandémie Covid-19 et la situation socio-économique du pays. Elle porte essentiellement sur les *critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de genre*.

L'analyse prospective amène les Consultants à identifier les potentialités et les perspectives pour la continuation, dans de meilleures conditions, des interventions et des stratégies actuelles, ainsi que pour la définition de propositions plus adéquates en vue d'un meilleur cadrage des actions du Programme.

b. Méthodologie

L'évaluation réalisée pendant une période d'un mois s'est déroulée en **trois grandes phases** : *une phase de préparation, une phase de terrain et une phase de rédaction et de rapportage*.

i) La Phase de Préparation

Des discussions ont été dès le départ engagées avec les responsables du Programme ainsi que les porteurs du dossier au niveau de l'Ambassade, de la Banque et de DID pour une ***mise au point définitive*** sur les thématiques essentielles de l'étude, sur la méthodologie adoptée (notamment pour les travaux de terrain), sur la nature et la forme des extrants attendus, ainsi que sur les questions logistiques.

Cette première phase intègre :

- des ***rencontres de concertation*** ou des ***entretiens téléphoniques*** avec le Coordonnateur et les Cadres du Programme, des représentants de l'Ambassade de Suisse en Haïti et de la Banque de la République d'Haïti,
- la ***revue de la documentation disponible***,
- la réalisation d'une ***séance de travail de 2 heures environ*** avec le Coordonnateur et les Responsables des composantes du PAPA-2,
- la ***préparation des outils*** à utiliser pour la collecte des données au niveau de la capitale et sur le terrain.

ii) La Phase de Terrain

Cette deuxième phase a débuté avec les *prises en place* sur le terrain. Elle a conduit les Consultants dans 5 des 10 départements géographiques du pays, en considérant le fait que les programmes supportés par la Coopération Suisse sont essentiellement exécutés dans le Grand Sud ; et nous référant aux contraintes évoquées antérieurement (COVID-19 et insécurité...), nous avons effectué des *visites dans différentes zones agro écologiques* avec des caractéristiques similaires à près de 80% de l'ensemble du territoire, ce qui devrait conférer à nos recommandations une grande possibilité d'implémentation sur la quasi-totalité du pays. Des contacts ont alors été établis avec des responsables et des acteurs sur le terrain, notamment des agents (ou structures) de crédit opérant au sein des communautés ciblées et les partenaires locaux, des cadres du Ministère de l'Agriculture, des Responsables d'Organisations en vue de s'introduire auprès des différents acteurs locaux, de finaliser les aspects logistiques et d'obtenir de plus amples informations sur les besoins en crédit agricole, les systèmes de crédit existants, et les possibilités de renforcement des structures locales ou d'intégration dans un cadre national de financement agricole. Les nombreux contacts ainsi établis ont permis de *mieux organiser les travaux de terrain*.

Des **observations directes** ont été effectuées afin d'identifier les structures de crédit ou d'appui au développement agricole existantes, de vérifier la pertinence du Programme CNFA et l'adéquation de la stratégie utilisée, et de les mettre en relation avec les services offerts et les besoins réels des communautés ou opérateurs ciblés.

Aux observations directes du milieu, nous avons associé **des enquêtes légères** et des **focus-groups**. Les Consultants ont aussi cherché à rencontrer des bénéficiaires du Programme SYFAAH, les Responsables des Programmes de la DDC dans le Sud, des Responsables d'Institutions de Micro-Finance, des Responsables et membres de Chambres de Commerce Départementales, des organisations de producteurs, des groupes d'entrepreneurs.

En raison du Covid-19 et de l'insécurité ambiante, certains entretiens ont été réalisés par téléphone ou par visioconférence.

L'analyse de la documentation, les entretiens et les enquêtes légères se sont complétés mutuellement pour aider à mettre en évidence les éléments d'informations essentiels susceptibles d'être utiles dans l'analyse rétrospective et dans l'analyse prospective.

iii) La Phase de Rédaction et de Rapportage

Au terme de ce travail de collecte d'informations, une synthèse des principaux résultats obtenus a été réalisée. Des idées claires sur le fonctionnement du Programme et le rôle des acteurs impliqués, sur la stratégie d'exécution, les réalisations à date, les problèmes dans la mise en œuvre, les options pour la mitigation et sur les perspectives d'avenir ont ainsi été relevées et utilisées dans la préparation du présent Rapport d'Évaluation.

Quelques Contraintes à l'application de la Méthodologie.

La mise en œuvre de la Méthodologie a fait face tout de même à quelques entraves :

- La brièveté de la période impartie pour la réalisation du travail d'évaluation du Programme PAPA-2 (1 mois) n'a pas laissé suffisamment de temps aux Consultants pour un bien meilleur ordonnancement des idées et pour l'approfondissement des analyses.
- Le contexte de Covid-19 a porté les Évaluateurs à adopter des méthodes alternatives (téléphone ou visioconférence) qui éliminent la chaleur des contacts directs et réduisent les temps de discussions, ainsi que les interactions avec les interlocuteurs.
- L'insécurité ambiante a influencé le choix des zones à visiter portant les Évaluateurs à éviter les points chauds ou les routes susceptibles d'être bloquées.

Dans toutes les situations contraignantes, l'équipe d'évaluation a pu trouver les moyens de contourner les problèmes ou d'adopter des solutions de relai permettant de garantir la réalisation correcte du travail, tout en respectant les délais contractuels.

III- PRESENTATION GENERALE DU PROGRAMME

3.1. Genèse du Programme

En décembre 2019, un accord a été conclu sur la coopération entre la DDC et le Ministère de l'Économie et des Finances en soutien à la mise en place d'un cadre national pour le renforcement du financement agricole en Haïti (CNFA). Cette collaboration s'inscrivait dans le cadre du Programme d'appui à la

production agricole en Haïti (PAPAH), phase 2 de la DDC, et dans la volonté exprimée de consolider les acquis du programme Système de financement et d'assurances agricoles en Haïti (SYFAAH). Dans le cadre de cette entente d'une durée de près de cinq ans (de décembre 2019 à juin 2024), la DDC s'engage à fournir une contribution financière à la BRH, au nom du MEF, d'un montant de 5.925.000 USD, alors que la BRH s'engage à « rendre disponibles des ressources financières à travers ses programmes, allant jusqu'à cinquante millions de dollars américains par an pour le financement du secteur ». À la suite de cet accord, la BRH, maître d'œuvre du Programme, a confié la mise en œuvre opérationnelle de l'initiative à Développement international Desjardins (DID) dans le cadre d'une entente de service signée le 17 janvier 2020.

(Tiré du Rapport Annuel décembre 2020 de DID).

3.2. Objectifs du Programme

L'objectif du programme CNFA est de contribuer à l'augmentation des revenus et de la sécurité alimentaire des exploitants agricoles ainsi qu'à la croissance économique du pays, en renforçant durablement la gouvernance et la définition de mécanismes financiers adaptés au secteur agricole.

Les deux effets attendus du CNFA sont les suivants :

- a) Les institutions financières publiques et privées des secteurs agricole et agroalimentaire développent et mettent en place des mécanismes adaptés et fonctionnels de gouvernance du système financier agricole.
- b) Les entrepreneurs, des femmes et des hommes des secteurs agricole et agroalimentaire, mieux informés et sensibilisés à la gestion des risques, utilisent les services financiers et d'accompagnement adaptés au développement des chaînes de valeur agricoles.

3.3. Les Composantes du Programme

Tel que présenté par le Coordonnateur et les Cadres de DID, le Programme comprend deux (2) Composantes :

- ***Entreprenariat et Chaines de Valeur***
- ***Financement Agricole.***

Cela n'apparaît pas dans les documents consultés, ni même dans la description du Programme faite dans le dernier rapport de décembre 2020 de DID ; mais les Consultants ont pu discuter avec le Responsable de chacune des 2 Composantes. Il devient alors possible de présenter les résultats généraux par Composante dans le prochain chapitre de ce rapport.

3.4. Éléments de Stratégie

Le Programme travaille à « ***renforcer les structures et à favoriser une meilleure coordination des mécanismes d'incitation à l'investissement et l'octroi de financement au profit du secteur agricole et agroalimentaire*** ». Il vise ainsi à contribuer à l'augmentation durable des revenus des exploitants agricoles et des entreprises agroalimentaires ainsi qu'à la sécurité alimentaire et à la croissance économique du pays à travers le renforcement durable de la gouvernance et des mécanismes financiers adaptés au secteur agricole.

La Programme vise à engendrer deux changements structurants dans le secteur financier :

- a) *Changement touchant la gouvernance du secteur financier et la coordination des acteurs en faveur de l'accès aux ressources financières dans les secteurs agricole et agroalimentaire ;*
- b) *Changement quant à la performance des entreprises et des systèmes agroalimentaires.*

Le Programme priorise la concertation avec les Partenaires, la définition de thèmes sur lesquels réfléchissent des groupes de travail, deux grands axes de travail (Entreprenariat et Chaines de valeur, Financement Agricole), la production de documents à caractère méthodologique et de rapports techniques.

3.5. Les Différents Acteurs

Sans rentrer dans les détails des rôles des différents acteurs déjà définis dans de nombreux documents, à titre indicatif on peut énumérer les institutions suivantes :

- L'Ambassade Suisse en Haïti
- DID
- Le MDF, le MARNDR, le MPCE, le MCI
- L'APB
- La BRH, la BNC et le FDI, en tant que partenaires financiers
- L'Université Quisqueya et l'Université d'État d'Haïti (à travers sa Faculté d'Agronomie et de Médecine Vétérinaire), pour les services d'accompagnement et les activités de formation, de recherche, et pour l'organisation des stages en entreprises
- Le BCA (relevant du MARNDR) et la BNDA
- HEC – Montréal, pour l'évaluation de la Circulaire 113 de la BRH, la réalisation de la cartographie des services d'appui aux entrepreneurs et pour un appui au montage de la convention CNFA – UNIQ sur le financement d'une chaire de recherche à l'innovation.

IV- PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS DU PROGRAMME

4.1. Les Résultats par Composante

Il est dit que la chaîne de résultats se base sur une série d'extrants. Les activités réalisées, décrites par l'équipe du Programme, sont présentées ici par composante et par extrant recherché.

a. Composante Entreprenariat et Chaines de Valeur

Extrant 7 : Identification de 2 Filières Porteuses

Résultats :

- Création d'un groupe de travail avec quatre (4) institutions partenaires : MARNDR, FAMV, UNIQ, MCI. Ce groupe a déjà réalisé 3 ateliers de travail.
- Définition des critères pour la sélection des Filières Porteuses. Dix (10) critères de sélection ont été validés par le groupe de travail.
- Sélection de deux (2) Filières (ou groupes de produits) : **Céréales** (sorgho, maïs, riz) et **Légumineuses** (haricot, pois congo). Cette sélection a eu lieu quelques jours avant la présentation de ce rapport.

Extrant 8 : Services d'Appui aux Entreprises

Résultat :

- Réalisation d'un état des lieux pour les services d'accompagnement aux entreprises

Extrant 2 : Recherche de Synergies entre les Programmes en cours dans le secteur agricole

Résultats :

- Réalisation d'une cartographie des programmes en cours dans le secteur agricole. Neuf (9) programmes ou projets ont ainsi été identifiés, dont AVETI, PITAG, PAGAI, PROFISUD, PROFI-Femmes et Jeunes... les Bailleurs les finançant étant alors : AMC, BID, BM, FIDA...
- Création d'un groupe de travail pour renforcer les synergies et les actions de complémentarités avec les autres programmes.

b. Composante Financement Agricole

Extrant 4 : Révision et Amendement de la Circulaire 113 de la BRH

Résultats :

- Réalisation d'un état des lieux relatif à l'utilisation de la Circulaire 113 de la BRH. Trois (3) institutions financières se sont manifestées et ont déjà bénéficié de l'approche : FDI, BNC et SOFIHDES.
- Identification d'autres outils en support au financement agricole et à la Circulaire 113, à l'exemple du Fonds de Garantie des prêts logé au FDI ou le Protocole d'Accord entre le MEF et la BRH pour l'assurance-prêts.

Extrant 5 : Appui au FDI, à la BNC et à la BNDA pour la professionnalisation du crédit agricole

Résultats :

- Étude du positionnement du FDI.
- Accompagnement technique aux institutions financières : FDI, BNC et BNDA.
- Formation sur le crédit agricole pour le personnel de la BNDA : 2 cadres de direction et 12 officiers de crédit.

Il est vraiment dommage de ne pas constater l'existence d'un Système de Suivi-Évaluation formel ou d'un simple Tableau de Bord qui devrait permettre de suivre régulièrement l'évolution des indicateurs de performance inscrits au niveau du cadre de résultats, de présenter facilement et rapidement les résultats à tout moment et d'établir les écarts par rapport aux résultats initialement attendus.

4.2. Les Principaux Constats des Consultants

Les principaux constats des évaluateurs sont traités dans ce chapitre, en considérant la stratégie d'exécution du Programme, et au regard des critères de performance convenus pour cet exercice (efficacité, efficience, pertinence, durabilité). Évidemment, dans le chapitre des recommandations, des réponses seront, dans la mesure du possible, proposées pour mitiger certaines défaillances constatées.

- Le CNFA est perçu comme une excellente initiative dont l'importance n'est plus à démontrer compte tenu du besoin évident de financement pour le développement des activités agricoles et pour le lancement ou le renforcement des entreprises agricoles ou agroalimentaires. Sur la base de cette vision, il est possible de dire que le CNFA est un bon Programme à travers lequel Haïti devrait en principe gagner à tous les coups en garantissant l'autonomie du secteur agricole grâce à l'assurance agricole, en diminuant les risques, en attirant les investisseurs. Le Programme peut donner de bons résultats en encourageant les innovations, en facilitant le développement des entreprises notamment les projets portés par les jeunes entrepreneurs. Cet atterrissage dépend évidemment de l'engagement des acteurs et de la convergence des forces.

- De nombreuses institutions, à caractère technique ou financier, sont sensibles à la problématique du financement agricole et manifestent clairement leur intérêt pour une participation au montage d'un cadre pouvant apporter des solutions susceptibles de rendre le crédit agricole disponible et accessible à l'échelle nationale pour les Agriculteurs et les Entrepreneurs.
- Les rapports techniques produits par DID sont de bonne facture et se lisent assez facilement.
- On peut relever l'absence d'une vision large et intégrée du financement agricole et a fortiori du développement. Ce confinement dans des espaces de réflexion sur la stratégie de mise en place du cadre et sur le crédit ne garantit pas un atterrissage en douceur du nouveau système dans son environnement.
- La démarche de capitalisation sur le SYFAAH n'est pas efficace, puisque le CNFA, considéré théoriquement comme le prolongement du SYFAAH, ne continue pas à se développer dans le sillage de ce programme et semble même vouloir tout reprendre, en dehors de toute consolidation véritable des acquis.
- La structure ne répond pas de son nom : « **Cadre National pour le Financement Agricole** ». Il s'agit de créer un cadre institutionnel avec une envergure nationale devant appuyer le développement agricole par un système de financement ouvert, souple, efficace, adapté aux réalités et spécificités du monde rural. Les démarches en cours ne semblent pas se conformer à une telle orientation.
- Après une année de mise en œuvre, le CNFA semble être encore dans la documentation. C'est vrai que se développent des interactions entre les acteurs. Mais après une année, les acteurs ne devraient pas être encore en train de réfléchir à la stratégie. Il y a une production de réflexions certes, mais aussi un problème d'atterrissage du Programme. Les bénéficiaires ciblés ont certainement besoin d'un cadre institutionnel, mais aussi aujourd'hui d'accompagnements concrets tel qu'indiqué dans la formulation de l'objectif même du Programme stipulant que « **les entrepreneurs devraient utiliser les services financiers et d'accompagnement adaptés au développement des chaînes de valeur agricoles** ». La stratégie vise en principe le financement agricole, et la grosse appréhension est qu'après les 3 prochaines années, autrement dit à la fin du Programme, on ne soit toujours dans la réflexion et la documentation...
- L'analyse des informations obtenues auprès des Partenaires du Programme eux-mêmes conduit à un questionnement de la capacité de la structure d'exécution à s'élever à la hauteur de la mission :
 - a) Le Chargé de Programme siège en permanence au Canada et n'est pas sur le théâtre des opérations.
 - b) Le Programme a connu 3 Chargés de Programme en un an ; on annonce le départ incessant du Coordonnateur après une année de service. La rotation rapide des cadres affectés à la gouvernance du Programme au niveau de l'organe d'exécution va à l'encontre de la stabilité, de la sérénité, de l'efficacité, et ne favorise pas le maintien d'un rythme de travail soutenu, ni la poursuite ordonnée des objectifs, encore moins l'atteinte de résultats concrets et mesurables.
 - c) En dehors du personnel administratif composé de deux (2) dames s'occupant l'une de la comptabilité et l'autre des questions logistiques, le Programme est exécuté par une équipe restreinte de 4 personnes dont un Chargé de Programme au Canada et 3 conseillers sur le terrain

- en Haïti : un Conseiller Technique Principal (coordonnateur), un Conseiller en Entrepreneuriat et Chaînes de Valeur, un Conseiller en Financement Agricole. Pour un Programme important à caractère national, ce petit staff ne semble pas en mesure de porter un dossier d'une telle envergure, ni même de rechercher et trouver l'adhésion formelle et effective des Partenaires.
- d) Le Programme s'appuie plus sur des consultants étrangers qu'il ne valorise des cadres locaux, de sorte que, avec la pandémie de Covid-19, les experts principaux, des étrangers, sont rentrés chez eux, et un manque relatif d'efficacité est alors à craindre ; dans la même veine, la relève et la durabilité semblent ne pas constituer une préoccupation et ne sont alors pas garanties.
 - e) L'idée de constitution de groupes de travail peut être une démarche intéressante dans la mesure où elle recherche la participation et l'engagement des Partenaires sur des thèmes chers au Programme, mais les travaux de ces comités, qui peinent à démarrer par ailleurs, devraient faire l'objet d'un mandat clair et être limités dans le temps de manière à pouvoir utiliser les résultats en temps opportun dans la poursuite des objectifs du CNFA.
 - f) La structuration du Programme n'est pas claire : il reste difficile de voir clairement la porte d'entrée, ni les chemins conduisant directement à la sortie ; et on ne sait pas trop s'il s'agit d'une approche globale, d'une approche par composante, d'une approche par effet, ou d'une approche par extrant recherché.
 - g) La communication des résultats paraît laborieuse, poussive, pesante ; ils sont difficiles à quantifier et à analyser, et présentés de préférence, tant dans les rapports qu'à l'occasion des entretiens, sous forme d'effets difficiles aussi à prendre en compte dans l'analyse d'efficacité et dans la mesure de l'efficacité du Programme.
 - h) Le développement du CNFA pendant cette première année de mise en œuvre semble se confiner dans des démarches méthodologiques, avec la possibilité de produire probablement des réflexions intéressantes autour du financement agricole ou de très bons rapports et documents de synthèse, mais on n'entrevoit pas d'avancées concrètes vers la mise en place d'une structure opérationnelle susceptible d'offrir à court ou à moyen terme des services financiers utiles et accessibles aux Agriculteurs, aux Agro-transformateurs, aux Entrepreneurs évoluant en milieu rural en général.
- Le COPILO n'est pas ou pas suffisamment impliqué dans la gestion de la Structure et dans la conduite du Programme. De l'avis de la plupart des Partenaires rencontrés, les réunions du COPILO ressemblent plus à des séances d'informations qu'à un moment de réflexion sur la conduite du Programme, le suivi et l'état d'avancement des opérations, des corrections à apporter à l'application des décisions arrêtées par le COPILS. Il n'y aurait pas de participation réelle des Partenaires. Le rôle du COPILO et celui du COPLILS se confondent parfois au point où l'on peut se demander qui réfléchit effectivement sur le stratégique et qui s'occupe concrètement de l'opérationnel. D'ailleurs, certaines entités sont à la fois au COPILS et au COPILO, à l'exemple de l'Ambassade de Suisse, du MEF, de la BRH, de DID, de l'APB, ou du MARNDR... Il y aurait même une certaine confusion dans les rôles du COPILS et de « l'Unité dite de Réflexion Stratégique Permanente ». Il faut noter que certaines entités n'ont toujours pas désigné leurs représentants au COPILO. L'emphasis devrait être mise sur les missions spécifiques de ces structures, les passerelles de communication, les responsabilités des institutions partenaires, la cohérence dans les activités des deux (2) comités et les possibilités de prises en compte de leurs résolutions dans la conduite des opérations du Programme.
 - La BNC et le FDI sont les structures étatiques à priori désignées pour matérialiser le financement agricole à travers le CNFA. Le regard est aussi tourné vers la SOFIHDES. Autant il est vrai que ces structures peuvent donner des garanties de sécurité et de durabilité au système, autant on peut douter de leurs capacités à offrir des produits financiers accessibles aux bénéficiaires ciblés qui en grande partie opèrent en milieu rural et pour qui les conditions

d'octroi du crédit peuvent être repoussantes. Il n'est pas dit en effet que c'est à travers la BNC et le FDI que les Producteurs Agricoles pourront avoir plus facilement et plus rapidement accès au crédit agricole. L'ouverture sur des structures privées, des institutions financières locales, des coopératives ou des caisses d'épargne et crédit devrait peut-être être considérée, en vue d'offrir aux Producteurs Agricoles et aux Entrepreneurs du milieu rural des services de proximité à leur portée. En ce sens, les mécanismes antérieurement proposés par le SYFAAH pourraient être revisités et améliorés. Les expériences conduites avec Le Levier et ses Centres Financiers aux Entrepreneurs (CFE-Nord, CFE-Sud), avec SOCOLAVIM dans l'Artibonite ou COOPECLAS dans le Plateau Central peuvent être évaluées et servir de base à la réflexion....

- La démarche pour l'identification de deux (2) filières à soutenir paraît longue et lourde. D'abord, on peut se demander pourquoi seulement 2 filières dans un Programme d'envergure nationale. Ensuite, le SYFAAH dont le PAPA-2 / CNFA revendique la continuation, a déjà identifié, sur la base d'un processus méthodique et de critères pertinents, une dizaine de filières dont la plupart ont fait l'objet d'études très sérieuses et qui tiennent encore le haut du pavé lorsqu'il s'agit d'évoquer les filières porteuses. Les cinq (5) principales filières retenues et étudiées ont été : ***le Riz, la Banane, les Volailles, les Mangues, les Légumes***. Ces documents peuvent être consultés aux bureaux de l'IICA en Haïti et sur le net. Les autres filières priorisées ont été : l'Igname, la Patate Douce, les Haricots, la Canne à Sucre, la Pêche, le Café. Cette énergie et ces ressources mises dans cette nouvelle démarche pourraient être utilisées à faire avancer d'autres aspects du Programme, si effectivement celui-ci s'avisait de capitaliser sur les acquis du SYFAAH. *Il faut noter qu'entre-temps la sélection des 2 filières a été faite en mai 2021, à un moment où les Consultants étaient déjà en phase de traitement et d'analyse des données collectées, et qu'il s'agirait de 2 groupes de produits (Céréales et Légumineuses) !....*
- Le Programme CNFA ressemble plus à un projet-pilote qu'à un cadre national.

V- EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME.

5.1. Pertinence du Programme

Il ne fait pas de doute que dans le contexte actuel de précarité des producteurs agricoles, toute intervention visant à contribuer à résoudre certains de leurs problèmes d'argent et à satisfaire leurs besoins et attentes en matière d'appui financier sera bien accueillie et applaudie. Tels qu'inscrits dans la plupart des documents consultés, les résultats attendus paraissent pertinents dans la mesure où ils visent à résoudre des problèmes financiers réels que confronte le secteur agricole, notamment en matière d'accessibilité au crédit agricole et de disponibilité de systèmes d'assurance pour le secteur. Cependant, les outils développés et les interventions entamées ne sont pas nécessairement en adéquation avec les objectifs poursuivis. Mais l'idée de développer un cadre formel et adapté devant appuyer le développement agricole par la promotion du financement est hautement pertinente, compte tenu de l'extrême nécessité de répondre à ce manque constaté dans le milieu rural.

5.2. Analyse d'Efficacité

Les indicateurs de résultats définis dans le rapport annuel 2020, et repris dans le tableau ci-dessous, sont essentiellement qualitatifs. Pour conduire son analyse d'efficacité, le groupe de Consultants a recours : a) aux spécifications techniques contenues dans le cadre des conventions d'exécution des différentes activités, b) aux échanges tenus au cours du COPILO, c) aux appréciations des différents partenaires de mise en

œuvre du Programme, particulièrement le maître d'œuvre, d) à ses propres opinions pour situer son appréciation de l'efficacité compte tenu des résultats obtenus.

Comme stipulé dans le rapport annuel 2020, le premier semestre de mise en place du CNFA a été peu affecté par les commotions socio-politiques et la pandémie COVID-19. Par contre, les activités du second semestre ont été perturbées par les turbulences politiques et les restrictions de déplacement et de rencontres liées à la pandémie. Il n'est donc pas surprenant que dans l'exécution du budget annuel, seulement 12% du montant alloué au poste « frais de voyage, hébergement et repas » ont été utilisés. Cet état de fait a eu des conséquences sur la réalisation de certaines activités comme les missions internationales d'appui technique, et les activités de terrain pour la cartographie des SAE.

Tableau 1. Synthèse de l'analyse de l'efficacité par rapport aux indicateurs qualitatifs de résultats.

Résultats	Réalisations Rap Annuel 2020	Appréciations consultants
Cadres de gouvernance du programme	Paramètres régissant la gouvernance défini et implantés Organes de gouvernance établis 2ème semestre	-Cadres locaux Insuffisants -Cadres Int. Difficultés d'interaction
L'unité locale de coordination mobilisée; Processus et procédures de gestion définis L'engagement des parties prenantes.	Manuel d'opération, plan de sécurité, charte comptable, plan de dotation de ressources humaines	Réalisés
Identification des filières porteuses	HEC : Cartographie SAE FDI : Planification Stratégique Quisqueya, et FAMV-UEH : Formation BNC : Appuis techniques BNDA : Appuis éventuels Travaux lancés	Faible
La cartographie des SAE	Travaux amorcés	Partiellement
Constitution et composition des groupes de travail	COPIL COPILS	Faible synergie

Somme toute, seulement 60% du budget 2020 ont été utilisés. Ceci se traduit évidemment par une perte d'efficacité dans le processus de mise en place du CNFA.

Ce tableau-synthèse de l'efficacité par rapport aux indicateurs qualitatifs est construit à partir des informations retrouvées au niveau du rapport annuel 2020 et complété par des informations obtenues dans la conduite des entretiens et des focus groups. Ces derniers ont permis d'apprécier les résultats de la gouvernance du Programme et de l'engagement des Partenaires sous l'angle de leur niveau d'appropriation du processus de mise en place du CNFA. L'une des manifestations de ce niveau d'engagement est le peu d'enthousiasme de ces Partenaires à désigner leurs représentants auprès des Responsables du Programme, et aussi la carence d'information de ces entités concernant le processus de mise en œuvre du CNFA. Le COPIL auquel le groupe de consultants a pris part à la fin du mois d'avril 2021, a été caractérisé par la faiblesse des interactions des Responsables du Programme d'avec les Partenaires. Ceci constitue une limitation d'importance dans la structuration du cadre de financement, dans la mesure où ces acteurs sont appelés à être les interlocuteurs directs des futurs bénéficiaires du Programme. Dans cette optique, il est évident que les résultats ne sont pas au rendez-vous, et l'efficacité en pâtit. Il y a donc lieu sinon de revoir la stratégie de cooptation de ces entités, mais à tout le moins d'intensifier la démarche en cours afin de leur

permettre de mieux s'approprier du bien-fondé de la mise en place de ce nouvel environnement pour le financement agricole.

Une implication plus agressive des Responsables Politiques aurait peut-être motivé les autres Partenaires à une participation plus active. Il est vrai que le Programme évite d'être perçu comme la chasse gardée de l'État haïtien, pour éviter toute confusion de la part des utilisateurs du financement agricole, et faire courir des risques d'aléas moraux par les intermédiaires financiers. Toutefois, nous croyons que dans la mise en place du programme, la force de persuasion des entités étatiques constitue un atout majeur pour faire converger les énergies dans la bonne direction, et éviter tout éventuel dérapage.

Comme souligné dans le rapport annuel 2020, les conditions de sécurité et la pandémie n'ont pas permis les rencontres en présentiel. De plus, l'environnement général a freiné le recrutement des experts internationaux comme anticipé dans le budget 2020. Il en résulte certainement un déficit de cadres pour faire progresser le processus selon les termes indiqués dans le document initial. Peut-être que certaines responsabilités auraient dû être confiées à des cadres locaux qualifiés pour éviter des accrocs inutiles. Il n'y a rien qui justifie que l'exécution du budget soit suivie par un professionnel à Montréal. Son absence sur place a nui à une appréciation adéquate de l'exécution du budget dans le temps, et comme tel, n'a pas permis de situer de manière adéquate le poids des commotions politiques et des décisions de confinement liées à la pandémie dans l'incapacité du Programme à utiliser 40% des fonds du budget. Cela constitue certainement un accroc suivi permanent de l'efficacité du Programme. Portant, les firmes comptables haïtiennes ont fait leurs preuves, et conduisent le traitement de dossiers de plusieurs dizaines de millions de dollars, comme la comptabilité des banques de la place. Ceci aurait pu donc être évité.

Au regard de ces considérations, le niveau d'efficacité de mise en œuvre des activités du Programme par rapport à la qualité des indicateurs, a certes été compromis par les turbulences politiques et les restrictions de déplacement dues à la pandémie, mais pâtit aussi bien de la gouvernance de mise en œuvre du CNFA.

5.3. Mesure de l'Efficiency du Programme

La mesure de l'efficacité prend en considération les ressources utilisées et les étapes franchies pour la concrétisation des résultats. En absence d'informations sur l'exécution du budget pendant la première année du Programme, on présentera des estimations brutes d'efficacité par rapport aux ressources utilisées. Des éléments tirés des focus groups permettront d'apprécier les limites de la démarche de mise en place du Programme, et élaborer des proxys de mesure d'efficacité pour guider les changements d'hypothèses, si cela s'avère nécessaire, dans les recommandations.

L'efficacité par rapport à l'utilisation des ressources financières. Comme stipulé dans le Rapport annuel 2020, seulement 60% du budget ont été utilisés. Ceci est dû essentiellement, selon le document, aux difficultés de déplacement et aux restrictions de rencontre liées à la pandémie.

Sur la base du budget 2020, la mise en œuvre du Programme a enregistré un solde positif de 474,975 \$US sur les 1, 117,757 \$ US prévus dans le budget, soit environ 42%. Mis en rapport avec le montant du budget exécuté, 642,782 \$US, le taux d'efficacité du Programme à ce stade est de 58%. Somme toute, un niveau relativement bas, mais qu'il faut analyser dans le contexte des difficultés du deuxième semestre de l'exécution du budget.

Tableau 2. Analyse de l'efficacité par rapport aux ressources utilisées

Dépenses	Budget 2020	Dépenses 2020	% efficacité	Solde 2020
Personnel de l'organisation	196,900	148,401	75%	48,499
Personnel International	164,644	129,017	78%	35,627
Personnel local	64,599	49,959	77%	14,640
Sous-traitants et Consultants	156,401	31,671	20%	124,730
Frais de Voyage, hébergement	187,534	22,388	12%	165,146
Équipement et matériel	131,877	50,867	38%	81,009
Administration et frais Fonc.	77,387	112,472		(35,085)
Matériel consommable	1,076	2,304		(1,228)
Formation et séminaire	17,579	26,832		(9,253)
Participation Frais admin.	119,761	68,869	57%	50,891
Total				

L'Efficacité par rapport à la gestion globale du Programme

L'aspect qualitatif des résultats ne permet pas, selon les règles, de faire la confrontation des réalisations du CNFA pendant les 15 premiers mois de sa mise en œuvre et des dépenses effectuées pendant la même période, ce qui limite, de ce fait, notre degré d'appréciation de l'efficacité du Programme. Il est clair que le rapport Résultats/Coûts n'est pas à un niveau significativement satisfaisant. Des facteurs exogènes au Programme ont entravé le processus de mise en place à plusieurs niveaux, et comme tel, en ont impacté l'efficacité. Il faut donc situer les considérations de l'efficacité organisationnelle au regard de ces chocs externes. En tout premier lieu, les problèmes d'insécurité ont considérablement limité les visites de terrain, et réduit l'implication des experts internationaux. Par voie de conséquence, les mandats et le calendrier de certaines missions ont été révisés. Ceci s'est traduit en une utilisation de seulement 12% du poste « Voyage », en particulier, et en un coefficient d'efficacité de 58% dans l'exécution globale du budget.

L'Efficacité par rapport aux partenariats

La mise en œuvre du CNFA sous-entend l'implication de partenariats solides avec des institutions financières qui s'approprient de la philosophie, des méthodes de travail, et des outils à adopter pour une pénétration effective du financement agricole d'une part, et de l'assurance agricole, d'autre part. Malgré les démarches engagées au cours de l'année 2020 pour sensibiliser les acteurs ciblés autour du Programme, des inconforts manifestes persistent ; et les institutions sont encore réticentes à participer pleinement dans la mise en branle du Programme. Le manque d'interaction remarqué entre les Responsables de l'exécution du Programme et les Partenaires au cours du COPILO d'avril 2021 constitue une manifestation d'un certain malaise qu'il importe de comprendre et de juguler. En ce sens, la ligne budgétaire « Sous-traitants et Consultants » pourrait servir à faire évoluer de manière positive l'efficacité organisationnelle.

5.4. Analyse de la Stratégie utilisée

En principe, le Programme vise « **le renforcement durable de la gouvernance et des mécanismes financiers adaptés au secteur agricole** ». Dans les faits, les niveaux d'efficacité et d'efficacité montrent clairement que la stratégie utilisée n'a pas été tout à fait concluante. L'implication effective des Partenaires n'est pas encore trouvée. L'approche par les groupes de travail est encore à une phase de mise en place. Au fait, le raisonnement porte encore sur la stratégie. Au plus haut niveau de la gouvernance du Programme, les Responsables évoquent des retards, explicables ou pas, et admettent que le Programme avance trop

lentement, qu'il devrait prendre sa vitesse de croisière en 2021, et surtout que des dispositions drastiques devraient être prises et des efforts conséquents entrepris pour ne pas rater la deuxième année, pour combler les retards, et qu'il peut s'avérer extrêmement difficile de remonter la pente, si les acteurs ne comprennent pas cette situation, et s'ils ne s'accrochent à la redresser. Il se trouve que les Acteurs doivent composer en 2021 avec une année politiquement délicate où il est question de projets de Referendum et d'Élections Générales en Haïti !... La situation de retard dans l'exécution de ce Programme à phase unique risquerait alors de devenir irréversible et l'atteinte des objectifs hypothéquée.... Il est clair que les arguments soutenus par les uns et les autres, et notamment par des Partenaires du Programme, dénotent une certaine inefficacité de la stratégie utilisée et renvoient aux difficultés rencontrées ou à l'inadéquation des approches utilisées pour la mise en œuvre du Programme au cours de l'année précédente.

5.5. Thèmes transversaux

5.5.1. Analyse de genre

L'analyse genre a été abordée grâce à l'utilisation d'une grille d'évaluation devant établir des évidences pour paramètres suivants : *Gestion des connaissances - Conception et élaboration des interventions - Implication des Acteurs - Systématisation de l'information.*

Gestion des connaissances : La stratégie d'égalité entre les genres du programme SYFAAH a servi de base et d'acquis pour le CNFA. Pour rendre plus accessibles et équitables les mécanismes développés au profit du secteur agricole et agroalimentaire, une ACS a été prévue pour la mise en œuvre du CNFA. Des documents d'orientation sont disponibles dont le Cadre de Mesure de Rendement qui sera finalisé en juin 2021 ciblant la proportion des femmes à atteindre.

Conception-élaboration des interventions : Le marqueur politique de l'égalité hommes-femmes (EHF) a été considéré en amont lors de l'élaboration du Programme ; cependant , il s'inscrit dans une logique d'inclusion financière : accessibilité à des produits de financement adaptés au monde agricole du micro jusqu'à l'agribusiness sans aucune discrimination de genre, plutôt que dans une logique d'inclusion sociale visant à mettre des mécanismes en place pour réduire les inégalités par un équilibre des droits et des devoirs individuels de façon que tous et toutes puissent réaliser leur potentiel de vie.

Implication des Acteurs (rices) : Le choix des filières retenues, dont la priorisation vient d'être récemment finalisée, devrait favoriser l'inclusion des femmes, des filles et des jeunes. Le CNFA tient pour acquis, pour favoriser l'accès aux différents services sans discrimination, qu'une proportion de femmes du monde agricole évaluée à environ 30% (notion de quota qui est dépassée) se retrouverait au niveau des différents services de l'écosystème financier sans pour autant préciser le niveau d'allocation de crédit aux différents groupes. En tout cas, les données disponibles pour le moment ne permettent pas d'établir l'évidence que, pendant la première année de mise en œuvre du Programme, cette stratégie a été considérée et aurait permis aux différents groupes (Hommes, femmes et jeunes filles vivant dans les milieux ruraux - Personnes vivant avec un handicap - Personnes âgées-) de saisir les opportunités pouvant contribuer à la matérialisation de leurs projets... Néanmoins, très concrètement, dans l'analyse genre, le maillon de l'intermédiation où opèrent principalement des commerçantes, les Madames Sara, pourrait faire l'objet d'une attention spéciale en permettant à ces femmes d'avoir accès à un régime de crédit particulier, d'augmenter leur trésorerie, de mettre en place des structures de stockage pour la conservation (longue durée) des produits, d'avoir la possibilité de constituer des stocks importants, de réduire leurs déplacements sur les lieux de production, de bénéficier d'une assurance pour leurs produits et pour leurs propres personnes. La prise en compte du genre se ferait alors dans un cadre véritablement pratique.

Systématisation de l'information : Le CNFA prévoit que les données soient ventilées par sexe en regard des principaux indicateurs, notamment liés à l'accès aux outils financiers et aux opportunités économiques. Cette approche de données désagrégées par sexe est louable, cependant la dimension des inégalités et d'exclusion sociale, économique et géographique ne sera pas prise en compte. En plus, il n'y a pas de mécanismes pouvant promouvoir les échanges d'expériences entre les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Programme et systématiser les leçons apprises afin de catalyser le changement de paradigmes.

Il faudrait promouvoir des approches beaucoup moins conventionnelles que l'accès aux services, en s'efforçant par exemple d'identifier les obstacles, de relever le niveau d'efforts et de ressources à consacrer aux groupes les plus désavantagés et vulnérables. L'inclusion sociale devrait intéresser les Responsables du Programme et les amener à questionner l'efficacité de leurs projets, de leurs actions, de leur propre performance sur le plan économique et social, en acceptant d'investir du temps, des ressources humaines et financières dans la promotion effective des plus vulnérables, et en instaurant un cadre permettant l'accès de tous aux services.

5.5.2. Viabilité de l'environnement

C'est un Programme complexe qui fait intervenir énormément d'Acteurs et qui, de ce fait, est relativement difficile à coordonner. Le Programme s'exécute dans un contexte délétère marqué du sceau des épisodes de « peyi lock », de l'avènement de la pandémie de Covid-19, de l'insécurité et d'une situation sociopolitique précaire. L'agenda politique haïtien pour 2021 ne devrait pas non plus faciliter le déroulement du Programme. L'environnement général du CNFA n'est sûrement pas idéal pour son exécution.

Mais il est clair qu'à cette étape de la mise en œuvre du CNFA, il n'y a pas encore d'actions conduites sur le terrain par des bénéficiaires potentiels du Programme pouvant avoir un quelconque effet sur l'environnement à proprement parler, de sorte que le Programme n'a pas vraiment d'impacts sur le milieu physique, du moins pour le moment.

5.5.3. Gouvernance

Le système de gouvernance institué pour la mise en œuvre du Programme n'est pas tout à fait adapté, au regard des objectifs et ambitions d'un tel Programme. Les structures de gouvernance mises en place ne jouent pas pleinement leur rôle, si bien qu'après une année de mise en œuvre, au dernier COLIPILO, il a été donné de constater que certaines institutions partenaires n'avaient pas encore désigné leurs représentants à cette instance. Les critères de désignation des membres du COPILO ne sont pas clairement définis. Le COPILO lui-même n'est pas parfaitement fonctionnel. L'opérateur principal joue pratiquement tous les rôles, et une séance du COPILO ressemble énormément à un exposé magistral plus qu'à un atelier de discussions..... Le rôle des acteurs n'est pas non plus bien défini.... Autant de situations méritant d'être corrigées. Malheureusement, nous n'avons pas eu l'occasion d'assister à un COPILS où la stratégie et la programmation sont généralement définies, et de suivre des réunions d'instance de validation des décisions arrêtées, ce qui limite en quelque sorte notre appréciation du système de gouvernance mis en place.

5.6. Les Points Forts et les Faiblesses du Programme

Quelques points forts et points faibles, dont la prise en compte pourrait contribuer à l'amélioration de l'exécution du Programme, méritent d'être signalés.

Points forts :

- Programme innovant dans sa conception pouvant contribuer à modifier positivement et considérablement les conditions de production en milieu rural, s'il y a une bonne coordination, si l'emphase est mise sur la poursuite des objectifs, si les corrections sont apportées à temps et si tous les Acteurs restent sur la même longueur d'onde.
- Programme structurant appelant à la collaboration de différents acteurs publics et privés.
- Documents de base assez bien faits et rapports techniques relativement bien présentés.
- Programme travaillant sur les acquis du SYFAAH (IF impliquées dans le financement agricole ou déjà dans la démarche, acceptation des principes de nécessité des composantes d'un écosystème financier agricole (financement, accompagnement, mitigation des risques et formation)
- Programme fortement supporté par la Banque Centrale.

Points faibles :

- Communication sur le Programme défaillante : manque de visibilité et problèmes pour la diffusion à temps de l'information auprès des Partenaires
- Instabilité au niveau de l'organe d'exécution connaissant trois (3) Chargés de Programme en un (1) an
- Équipe d'exécution trop restreinte
- Absence d'une vision commune claire partagée avec tous les Acteurs et assumée par tous et chacun.
- Beaucoup de démarches à caractère académique, et atterrissage difficile du Programme.
- Manque d'engagement de certaines institutions publiques partenaires du Programme
- Non-respect des engagements pris par des institutions financières ayant annoncé une contribution appelée à équilibrer le budget du Programme
- Manque d'implication directe et sérieuse de certaines institutions étroitement liées au développement du secteur agricole dont le MARNDR responsable du pilotage du secteur.

5.7. Les Leçons apprises et les Enjeux du moment

a. Leçons tirées de l'expérience CNFA à date

Les principales leçons apprises de l'expérience CNFA sont liées aux principaux problèmes rencontrés et aux solutions envisagées dans le cadre de l'exécution du Programme. Elles découlent d'une analyse du comportement des acteurs face aux différentes situations survenues ou de l'efficacité relative de certaines dispositions, et peuvent schématiquement se décliner ainsi :

- La communication est importante et doit être soignée et efficace, si l'on veut s'assurer de l'engagement et de la participation effective des Partenaires.
- La sensibilisation, la communication, la mobilisation et la concertation demeurent des défis continuels à intégrer dans la gouvernance pour un avancement ordonné et satisfaisant du Programme
- Quand les objectifs poursuivis et la stratégie d'exécution ne sont pas clairs dès le départ pour tous les acteurs impliqués dans un programme, l'engagement formel et la collaboration des acteurs s'obtiennent difficilement, de même que l'atteinte des résultats ; l'articulation et la

cohérence dans la mise en œuvre ne sont pas garanties, et il peut s'en suivre incompréhension, frustration, cacophonie....

- Le financement est nécessaire pour aider à résoudre les problèmes réels du secteur agricole et faire de l'agriculture un véritable levier du développement économique. Cette question devrait être portée et supportée par les autorités nationales au plus haut niveau de l'État.
- La volonté politique clairement exprimée constitue une condition essentielle à toute intervention de développement. Les orientations politiques en matière de financement agricole n'ont de sens que si elles poursuivent concrètement des objectifs d'appuyer financièrement les activités et les projets mis en œuvre dans le secteur agricole. Les stratégies d'atteinte de ces objectifs ne sauraient se limiter à la production incessante de réflexions ou de documents, mais viser la matérialisation d'appuis concrets aux bénéficiaires ciblés.
- Pour ce qui concerne spécialement le Programme sous-évaluation, il est bon d'intégrer, compte tenu des difficultés rencontrées et des retards accumulés pendant la première année de mise en œuvre, que le cadre global devrait être repensé et rendu plus productif, plus efficace, avec en perspective des services adaptés au statut des bénéficiaires ciblés. Sinon, même à la fin du Programme CNFA, la question du financement agricole restera encore posée telle qu'elle l'est aujourd'hui.

b. Enjeux du moment

La mise en œuvre du Programme CNFA crée évidemment de nouvelles situations dans le secteur agricole et particulièrement dans le domaine du financement agricole. Cette nouvelle dynamique conduit, dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours, à une analyse des résultats partiels et des impacts du CNFA appelant à plus d'efficacité dans l'exécution de ce Programme au cours des 3 prochaines années, et à un cadrage des nouvelles questions posées aux intervenants, ainsi que des dispositions à prendre pour consolider les acquis et adresser les nouveaux enjeux. Ceux-ci peuvent être globalement ainsi formulés :

- *Souci de mettre les Partenaires Techniques et Financiers en situation d'intégrer pleinement le CNFA*
- *Orientation vers des services financiers effectifs*
- *Emphase sur les chances et conditions de Pérennisation du Système.*

VI- CONDITIONS OBJECTIVES POUR UNE POURSUITE HARMONIEUSE ET RÉUSSIE DU PROGRAMME

Le Programme tel qu'il a été conçu doit permettre aux acteurs du secteur agricole de bénéficier d'un crédit adapté aux réalités du monde rural et qui contribuera de manière durable à l'augmentation réelle de la productivité agricole et à la valorisation de la production. Cependant l'élaboration du cadre national ne suffit pas pour redynamiser le secteur agricole ; il faut tenir compte également de l'environnement global de sa mise en œuvre et considérer d'autres aspects, tels :

- La sécurité pour la libre circulation des personnes, des services et des biens
- L'actualisation du document de politique agricole 2010-2025 et du plan d'investissement nationale agricole (PNIA) 2010-2015, les deux élaborés et validés en 2010

- Le renforcement de l'encadrement technique des entrepreneurs agricoles avec des cadres bien formés
- La question de sécurisation foncière pour garantir des investissements à long terme
- Le renforcement de la disponibilité et de l'accès aux intrants
- La restructuration du système de commercialisation de produits agricoles frais ou transformés
- L'identification, la caractérisation et la catégorisation des acteurs clés du secteur agricole (entrepreneurs, agro-transformateurs, fournisseurs d'intrants, etc...)
- Le renforcement des infrastructures productives agricoles.

VII- RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES ET PRATIQUES

L'élaboration d'un cadre national de financement du secteur agricole est un axe important dans la revitalisation des activités productives et rentables de l'agriculture du pays. Elle doit tenir compte du paysage financier haïtien et de la structuration de l'agriculture en Haïti dominée par des petits exploitants que ce soit au niveau de la production vivrière, de la production animale, de la pêche ; le sous-secteur de l'agro transformation constituée de PME dépend également de ces petits producteurs avec un accès limité aux facteurs de productions (terre, liquidité, encadrement technique, équipements adaptés). En ce sens-là, tout écosystème financier à renforcer ou à instituer doit être adapté à cette catégorie d'acteurs, tout en agissant sur d'autres conditions devant aboutir à la création d'un environnement favorable à l'attraction de gros investissements pour l'établissement de grandes fermes agricoles.

Ainsi ce Programme mis en œuvre par DID peut aider à redresser certains freins au développement du secteur agricole et pourra contribuer à l'innovation dans certains sous-secteurs et à la modernisation de l'agriculture pour qu'elle puisse jouer pleinement son rôle de création et distribution de richesse, de réduction des importations et de renforcement de la disponibilité alimentaire dans le pays. Cependant pour y parvenir, il faut tenir compte de différents aspects considérés dans les recommandations suivantes.

7.1. Recommandations à caractère général

Le Programme doit adresser un ensemble de paramètres si l'on veut augmenter les chances de réussite de sa mise en œuvre. Ils sont pour la plupart d'ordre conjoncturel parce que liés au processus d'élaboration du CNFA et d'ordre structurel parce que liés aux différents rôles que doivent jouer les institutions quant à leur profonde implication dans le processus et dans l'appropriation des acquis générés par le programme. Les Évaluateurs proposent en ce sens :

- Le renforcement du niveau de participation de l'ensemble des Partenaires (État, bailleurs, privés etc....) dans la structuration de ce cadre national
- Le renforcement du rôle du MARNDR
- Le recrutement d'autres ressources humaines locales compétentes
- La prise en compte des retards accumulés dans le prochain POA
- La révision rapide, si possible, du POA 2021
- L'établissement d'un système de vulgarisation d'informations sur le crédit
- La définition de mécanismes adaptés au renforcement de l'accessibilité au crédit pour les ultimes bénéficiaires

- La clarification du mandat de DID ou de ses cadres afin d'éviter tout conflit entre la mise en place du cadre et son opérationnalisation
- Le respect des Engagements des Institutions sur leur participation à la mise en œuvre ou sur leur contribution financière au déploiement du Programme
- L'application des règlements fixant les attributions du CopilO et du CopilS, au regard du rôle combien important de l'unité de programmation stratégique
- La valorisation d'autres études ou documents existants cités au point VI
- L'intégration de la BNDA à l'unité de programmation stratégique et au CopilS
- La mise en place d'une cellule technique permanente au niveau de chaque Partenaire clé
- Le renforcement du dialogue permanent avec les autres composantes de l'État central sur l'élaboration et l'application de politiques Publiques Sectorielles devant impacter positivement l'implémentation du CNFA
- La recherche de partenaires financiers et de leur implication dans le processus de mise en place du Programme, de leur intérêt à l'appropriation des acquis générés par le CNFA
- Le copilotage du Programme par le MARNDR et le MEF
- La constitution d'une unité centrale de gestion des acquis du CNFA
- L'organisation de colloques pour susciter un débat à l'échelle nationale sur la constitution d'un écosystème financier adapté à notre agriculture
- Des approches de l'État haïtien auprès de la BM, de la BID et du Qatar pour contribuer financièrement à la continuation du Programme, notamment en raison du désengagement de la Suisse.

7.2. Aspects légaux

L'environnement d'implémentation d'un cadre national de financement du secteur agricole doit être réglementé et cette réglementation passe par l'adoption d'un ensemble de mesures ou règlements, pour la plupart d'application stricte. D'où la nécessité d'élaborer un cadre légal sur le financement de l'agriculture en Haïti. Pour définir clairement le rôle des acteurs étatiques, privés et parapublics, cette loi doit être élaborée et adoptée.

Cette loi-cadre exigerait : l'identification, la caractérisation et la catégorisation des entrepreneurs agricoles qui sont les fermiers, les saliculteurs, les éleveurs, les pêcheurs et les agro- transformateurs. Une loi devrait viser aussi la définition du « statut social et économique de l'entrepreneur agricole ».

7.3. Aspects technologiques

Comme mentionné auparavant, la mise en place d'un cadre de financement du secteur agricole doit adresser la structuration de l'écosystème financier, mais également une connaissance profonde du niveau de potentialités des filières porteuses pour une meilleure valorisation du crédit afin que ce dernier puisse être véritablement productif. Plusieurs études ont été réalisées sur les filières agricoles en Haïti, et les rapports sont disponibles. Elles mettent beaucoup d'emphasis sur les grandes zones géographiques et sur des chaînes de valeur les plus répandues ou importantes en Haïti. Cependant, elles négligent les petites et moyennes zones agro écologiques dont l'économie locale peut être basée sur une culture bien spécifique ; c'est le cas par exemple de l'arachide à Lascahobas ou du palmier à huile à Port Margot.

Dans le rapport narratif final du programme micro finance agricole et environnement en Haïti – phase 2, il est vivement recommandé d'intégrer des données climatiques et environnementales dans l'analyse des demandes de crédit. Ainsi, nous proposons au CNFA la création d'une plateforme technologique fournissant aux acteurs des informations sur les filières porteuses et sur les IF, par zone géographique et agro écologique. Cette plateforme devrait aider à :

- Mettre en réseau les institutions financières
- Limiter les délais d'étude des dossiers de demande de prêts
- Orienter les partenaires sur les filières porteuses par zone d'intervention
- Éviter des cas de duplication dans l'octroi de crédit
- Faciliter la mise en place d'un système de suivi par les institutions publiques, le MARNDR, le MEF et la BRH plus particulièrement, sur l'évolution du crédit agricole en Haïti.

Cette plateforme doit être accessible à tous les acteurs du système et doit être gérée conjointement par le MEF/BRH et le MARNDR. Un site web serait établi et géré par l'unité centrale de gestion du CNFA (UCG-CNFA).

7.4. Synergies Possibles avec les autres Programmes

A la fin de ce rapport, il semble nécessaire de mettre en évidence les synergies existantes ou possibles entre les différents Programmes de Développement supportés par la Coopération Suisse en Haïti et d'évaluer l'établissement éventuel de rapports entre ces Programmes et le CNFA dans la perspective d'offrir des produits financiers adaptés aux réalités et aux besoins des communautés bénéficiaires des Programmes de la DDC. Les considérations concernent essentiellement PAGAI et PROFISUD, mais s'étendent aussi à PAGODE et PARHAFS.

a. Synergies entre les Programmes

Les synergies entre les Programmes ne sont pas établies formellement, mais s'exercent au besoin. Les coordinations de programmes restent ouvertes à ces types de collaboration, notamment lorsqu'il s'agit de conduite d'activités semblables ou de rapports à entretenir avec les mêmes acteurs sur les mêmes sujets.

Entre PAGAI et PROFISUD, l'exercice de synergie porte sur la prise en compte de l'équité de genre dans la mise en œuvre des Programmes et des changements climatiques dans la conduite des cultures. PAGAI et PROFISUD travaillent ensemble aussi sur les conditions de développement de la filière Igname et conduisent une réflexion commune sur la gouvernance de la filière Igname. La recherche commune de solutions sur le Programme Igname conduit à des prises de décisions en ce qui a trait au tuteurage et au choix d'espèces à croissance rapide.

PAGAI et PROFISUD entretiennent des échanges réguliers avec PAGODE sur des thématiques particulières comme les plans communaux de développement, la question du genre ou l'insertion de l'agriculture dans le développement local. Les trois (3) Programmes s'accordent pour conduire la réflexion sur le développement agricole et communal.

Évidemment, entre PROFISUD Igname et PROFISUD Cacao, la synergie s'établit tout naturellement en ce qui concerne la gouvernance des chaînes de valeur et l'intégration des jeunes et des femmes.

PAGAI, PROFISUD, PAGODE, PARHAFS et EPER tiennent des réunions de concertation sur une base trimestrielle et développent une réflexion sur les synergies possibles en ce qui a trait à la gestion des risques et des désastres. Cela concerne particulièrement :

- la méthodologie de conduite d'activités semblables ;
- la communication avec les autorités locales ;
- un travail commun de réflexion sur la formalisation d'une démarche commune pour la gestion des relations de tous les Programmes avec les Maires et les CASEC.

Des synergies sont recherchées avec des programmes d'autres bailleurs de fonds en cours ou projetés dans les chaînes de valeur agroforestière, cacao et igname, en particulier dans les Départements du Sud et de la Grand-Anse. PROFISUD, par exemple, va contribuer directement au programme Jaden Kreyòl de l'AMC exécuté par AVSF.

Tout cela reste évidemment à renforcer et à formaliser. Ceci devrait être largement facilité, ne serait-ce que par le fait que tous ces Programmes sont exécutés dans deux départements géographiques limitrophes : le Sud et la Grande-Anse.

b. Synergies Possibles avec le Programme CNFA

Le PAPA-H-2 / CNFA devrait créer un cadre qui permet aux institutions financières locales (Coopératives, Caisses d'Épargne et de Crédit, Mutuelles...) de se renforcer dans le sens d'adapter leurs produits financiers aux besoins des communautés et de favoriser des investissements dans le secteur agricole et dans d'autres activités pouvant concourir à la croissance économique.

Il s'agirait particulièrement de contribuer concrètement au renforcement des initiatives locales de financement en vue d'encourager leur intégration dans l'écosystème financier et de leur donner les outils et les moyens propres à une offre de services de proximité adaptés et efficaces.

Il y a une question de disponibilité de fonds pour le financement agricole, mais il y a aussi une question de proximité et de conditions d'octroi du crédit aux acteurs du milieu rural.

L'existence d'un Fonds de Garantie avec des mécanismes plutôt souples pour sécuriser les initiatives de production agricole ou agroalimentaire reste une préoccupation majeure.

En ce sens, l'articulation des Programmes avec le PAPA-H-2 dans une perspective de faciliter le financement agricole dans les aires d'intervention de ces Programmes peut prendre la forme de synergies entre la BRH à travers le CNFA et les Programmes Agriculture de la DDC, ainsi qu'avec d'autres bailleurs. Sur le terrain, l'effort devrait être fait pour la mise en réseau des Mutuelles (déjà initiée par le PAGAI avec l'assistance du KNFP) et leur adhésion aux Caisses en qualité de membres. Un crédit spécial pourrait alors être adressé aux Mutuelles ou au Réseau de Mutuelles redevables auprès des Caisses, pour le financement d'activités agricoles et de projets individuels ou collectifs dans les aires des Programmes. Le plaidoyer vise alors à mettre un fonds à la disposition des Caisses appelées à fournir d'une part un crédit de campagne aux agriculteurs faisant face à des problèmes financiers, et un crédit aux entreprises pour la consolidation ou la mise en place de projets de moulins, de poulaillers, de fourniture de services agricoles, et autres.

Évidemment, le système doit pouvoir se reproduire.

Toutes les Caisses d'Épargne et de Crédit sont sur la supervision d'une entité de la BRH, la Direction de l'Inspection Générale des Caisses Populaires (DIGCP). En ce sens, elles peuvent facilement être évaluées quant à leurs capacités à gérer les fonds et à offrir les services attendus, et régulièrement suivies sur la conduite des opérations. Ce montage ***Mutuelles – Caisses – CNFA/BRH*** peut permettre aux Programmes de la DDC de bénéficier des possibilités de crédit offertes dans le secteur agricole et devrait être étudié.

Le Programme PROFISUD vient déjà en appui au développement des entreprises de jeunes dont dix (10) sont sélectionnées sur la base de la qualité de leurs plans d'affaires et financées à hauteur de 16.000 \$US à partir d'un Fonds de Développement régulièrement inscrit sur une ligne budgétaire du Programme, cette participation venant en complément des disponibilités financières des promoteurs. Les coopératives structurées et crédibles peuvent bénéficier aussi de ce support, tant qu'elles ont un projet sérieux susceptible de contribuer au développement local. Le PAPA-2 pourrait alors supporter cette initiative en offrant à ces jeunes entrepreneurs ou aux coopératives la possibilité de faire des investissements plus importants et d'élargir le cadre de leurs projets, mais aussi en permettant la réalisation d'autres projets d'entreprises dans les zones d'intervention du PROFISUD.

La question de l'assurance agricole se présente aussi comme une nécessité et devrait être considérée au plus haut niveau de l'État même comme un levier extrêmement important pour inciter les entrepreneurs à investir dans le secteur et promouvoir le développement agricole. Elle relève d'une certaine sensibilité pour l'Agriculture et intègre le tandem *Crédit-Assurance* seul garant de la sérénité dans les processus de production agricole et agroalimentaire, ainsi que de la sécurisation des systèmes de production. Il faudra particulièrement veiller à ce que l'assurance ne soit garantie que pour les filières où le risque est minimum comme le riz, la banane ou les œufs, mais qu'elle touche aussi les filières plus vulnérables comme les mangues, les haricots ou les légumes....

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le Programme CNFA, après une année de mise œuvre, a un certain nombre de réalisations à son actif. Les résultats du Programme sont cependant en deçà des attentes, tant globalement qu'au niveau des composantes *Entrepreneuriat et Chaines de Valeur* et *Financement Agricole*. Ces résultats sont jusqu'ici limités. Cette faible efficacité est en grande partie imputable au contexte de Covid-19 et d'insécurité. L'équipe d'évaluation demeure convaincue que les actions initiées par le CNFA méritent d'être poursuivies, et les acquis consolidés.

Il est admis de manière quasi indiscutable que le besoin de financements pour encourager le développement agricole en Haïti est une nécessité. La demande de crédit dans le secteur agricole est loin d'être satisfaite et on ne voit pas encore clairement poindre à l'horizon de projets de mise en place de systèmes financiers adaptés appelés à venir en appui au développement du secteur. En ce sens, l'initiative visant à établir un Cadre National pour le Financement Agricole est importante pour tenter de combler ce vide et de répondre adéquatement aux besoins de financement sans cesse renouvelés des Producteurs Agricoles, des Acteurs opérant aux différents maillons des chaînes de valeur agricoles et des Entrepreneurs évoluant en milieu rural.

Si la volonté de créer ce cadre est bien là, les chemins empruntés pour y parvenir peuvent être questionnables, et c'est probablement pour cette raison qu'une évaluation in cursu a été commanditée pour mieux cerner la mise en œuvre du Programme CNFA et sa marche vers l'atteinte des objectifs poursuivis. Un groupe de Consultants indépendants a été recruté pour procéder à cette évaluation. Ils ont établi la situation actuelle du Programme CNFA et analysé son déroulement pendant sa première année de mise en œuvre, ainsi que ses résultats au terme de cette période. Le lecteur construira lui-même sa propre opinion quant à l'exécution et l'avenir du Programme à partir des éléments d'analyse proposés dans le présent document. Les organes de décision, dont l'Ambassade de Suisse en Haïti, le COPILS et le COPILO, intégreront les contenus, analyses et recommandations figurant dans ce rapport et les utiliseront dans une

perspective de prise de décisions, de correction des approches, de réorientation ou de recadrage du Programme. Spécifiquement, le COPILS et le COPILO devraient pouvoir utiliser le présent document comme base de réflexion pour véritablement aborder la recherche d'adéquation des interventions du Programme aux besoins et attentes des Agriculteurs, Agro-transformateurs et Entrepreneurs. L'Ambassade et la BRH feraient alors des recommandations précises à DID.... Mais il reste évident qu'il faut faire avancer le Programme pour donner une nouvelle vie au secteur agricole et à l'entrepreneuriat.

DOCUMENTS CONSULTÉS

1. Programme de mise en place du CNFA présenté par la BRH à l'Ambassade de Suisse
2. ACCORD –Projet entre le MEF et la Confédération Suisse du PAPA-H-2
3. Accord entre la BRH et le DDC pour la mise en place du CNFA
4. Accord de prestations de services entre la BRH et le DID
5. Budget du Programme CNFA
6. Rapport annuel 2020 du CNFA
7. Plan d'opération 2021 du CNFA
8. Règlements du Copilo et du Copils
9. Rapport final du SYFAAH
10. Rapport narratif du SYFAAH-Fin de la phase I
11. Rapport d'évaluation finale de PAPA-H-1
12. Reinforcing the cacao sector in Haiti
13. Programme de développement de la filière igname en Haïti
14. Micro-finance agricole et environnement en Haïti- Phase 2- Rapport narratif final complet
15. Plan National d'Investissement de l'Agriculture 2010-2015- PNIA
16. Plan directeur de vulgarisation agricole
17. Plan national de sécurité alimentaire
18. Synergies et Complémentarités avec les programmes de la DDC et des autres bailleurs de fonds
19. Rapport de l'Évaluation Finale du PANSEH (Septembre 2019)
20. Étude de Priorisation des Filières Agricoles. (IICA, Août 2011)
21. Inventaire et description du fonctionnement des Mutuelles de Solidarité dans 4 communes du Sud et de la Grande Anse (Chardonnières, Les Anglais, Beaumont et Roseaux) en vue de leur renforcement (KNFP, Avril 2020).

ANNEXES

- Liste des personnes rencontrées ou jointes au téléphone
- Liste des Participants au Focus-Group de Ouanaminthe
- Quelques photos
- Extrait des Termes de Référence
- Rapport Financier DID
- Courte liste de Coopératives et de Caisses
- Outils de collecte d'informations

ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES OU JOINTES AU TÉLÉPHONE

Patrice SEVERE, Ministre de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural
Jean Baden DUBOIS, Gouverneur de Banque de la République d'Haïti
Edgard JEUDI, Membre du Conseil d'Administration de la BRH
Israna Dubois GERMAIN, Chargée de Programme à l'Ambassade de Suisse
Rachèle LEXIDORT, Chargée des Programmes Agricoles à l'Ambassade de Suisse
Sylvain DUFOUR, Conseiller Technique Principal / DID
Jean Jules MINGOT, Conseiller en Entrepreneuriat et Chaines de Valeur / DID
Augustin DOLET, Conseiller en Financement Agricole / DID
Dieuvet MICHEL, Directeur du BCA
Jocelyn LOUISSAINT, Doyen de la FAMV
Roberspierre TESCAR, Directeur du Département de Phytotechnie / FAMV
Jean Edy THEARD, Coordonnateur de PAGAI
Jean Marie Fresnel GERMAIN, Responsable Renforcement Organisationnel et Mise en Réseau / PAGAI
Faude JOSEPH, Président de la BNDA
Armand Jean ANALDO, Directeur de Crédit / BNDA
Garry JEROME, Coordonnateur de PROFISUD
Rachelle PIERRE-LOUIS, Représentante IICA en Haïti
Pierre-Charles LUBIN, Directeur des Opérations / FDI
Albert Pierre-Paul JOSEPH, PDG de CLES et Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Nord-est
Prophète FILS-AIME, Directeur Général SOCOLAVIM
Castel MANEL, Président de COOPECLAS et Président du Conseil d'Administration de l'ANACAPH
Cliford BALDÉ, Vice-Président COOPECLAS
Fleurilus NOURISSANT, Directeur COOPECLAS
Josias DOMOND, Directeur Adjoint COOPECLAS

ANNEXE 2 : EVALUATION DU PAPA-H-2/ CNFA – GROUPE GUE

Liste des Participants au focus-group de Ouanaminthe, avec des Membres du Conseil d'Administration de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Nord-est et des Entrepreneurs.

5 mai 2021

Nom	Prénom	Fonction	Téléphone	Signature
BLAISE	Roderken	Entrepreneur	42 58 11 24	
PIERRE	Diony	Secrétaire du CA de la Chambre de Commerce du N-E	36 36 12 99	
DUTTON	Patrice	Entrepreneur	36 80 26 01	
PIERRE	Ary	Homme d’Affaires	47 16 21 51	
PIERRE	Doudy	Président de Bon Jaden Lakay	42 22 11 51	
SINSURIN	Jacques	Vice-Président SICHA Services	41 70 50 49	
CHARLESTIN	Willio	Directeur SICHA Services	32 01 18 68 46 50 36 40	
GEFFRARD	Samuel	Entrepreneur		
JOSEPH	Albert Pierre-Paul	PDG CLES Président de la Chambre de Commerce du N-E	42 22 11 63	
DESARMES	Evens	Membre du CA de la Chambre de Commerce du N-E	42 52 63 23	
GUE	Joanas	Consultant		
JEANNITON	Edgard	Consultant		

ANNEXE 3 : QUELQUES PHOTOS



Rencontre avec le conseil d'administration de la COOPECLAS à Lascahobas



Atelier de travail avec les membres du conseil d'administration de la Chambre de Commerce du Nord-Est



Focus-group à Caracol avec des agriculteurs, des éleveurs, des pêcheurs et des producteurs de sel marin



ANNEXE 4 : EXTRAIT DES TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION

L'évaluation à mi-parcours devra permettre d'évaluer les résultats obtenus au cours de la première année, son impact sur le financement agricole en Haïti afin de formuler des recommandations pour le reste de la période allant jusqu'en 2024. Elle devra également indiquer comment le programme devrait s'adapter tenant compte des nouvelles réalités de la pandémie Covid-19, de la situation sécuritaire et du désengagement de la coopération Suisse en Haïti. Cette évaluation devra toucher évidemment une diversité d'aspects portant non seulement sur la contribution de la Suisse au renforcement du système de financement agricole mais aussi sur les différents partenaires et partenariats devant soutenir l'écosystème financier dans un contexte économique, social et politique instable. L'aspect du désengagement de la coopération sud mi-2024 nécessite une attention spécifique par rapport aux résultats durables et systémiques dans le secteur du financement agricole en Haïti.

L'évaluation devra permettre de: Apprécier la stratégie et les approches de mise en œuvre du programme, les résultats obtenus sur le plan quantitatif et qualitatif et les dynamiques de changements initiés; Apprécier l'ancrage institutionnel du programme et analyser les différents types de partenariats développés entre le programme et les partenaires institutionnels publics comme la Banque de la République d'Haïti, le Fonds de Développement Industriel, la Banque Nationale de Crédit, le Ministère de l'Économie et des Finances, le Ministère de l'Agriculture entre autres; Mesurer et évaluer les changements initiés par rapport aux extrants clés attendus et analyser la contribution du programme à l'atteinte des objectifs du Domaine «Agriculture et Sécurité Alimentaire» de la stratégie de coopération Suisse en Haïti; Évaluer les synergies/complémentarités développées avec les autres programmes, notamment PAGAI et PROFISUD; Apprécier la perception des acteurs par rapport aux résultats visés par le programme tenant compte des enjeux et défis liés au financement agricole en Haïti; Apprécier les résultats attendus et analyser les défis de l'utilisation des services financiers et de l'accompagnement des entrepreneurs, femmes et hommes du secteur agricole et agroalimentaire; Produire des recommandations concernant le recadrage éventuel du programme et d'en proposer d'éventuels ajustements dans la stratégie et les approches tenant compte du contexte socio-politique fragile, de l'insécurité socio-économique, du désengagement de la coopération sud mi-2024 et de la stratégie pro-croissance de la BRH.

ANNEXE 5 : RAPPORT FINANCIER DID

Tableau 1 – Rapport financier pour la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020 (en USD)

DÉPENSES	BUDGET GLOBAL	DÉPENSES PÉRIODES PRÉCÉDENTES	BUDGET ANNÉE 2020	DÉPENSES ANNÉE 2020	SOLDE ANNÉE 2020	SOLDE GLOBAL
Personnel						
Personnel de l'organisation qui appuie l'administration, la gestion ou la réalisation du programme	914 521	–	196 900	148 401	48 499	766 120
Personnel international de l'organisation déployé à long terme	415 741	–	164 644	129 017	35 627	286 724
Personnel local	576 155	–	64 599	49 959	14 640	526 196
Sous-traitants et consultants	881 316	–	156 401	31 671	124 730	849 645
Frais de voyage, hébergement et repas	878 615	–	187 534	22 388	165 146	856 227
Appui/expertise externe	–	–	–	–	–	–
Équipement et matériel	136 955	–	131 877	50 867	81 009	86 087
Administration et frais de fonctionnement	485 437	–	77 387	112 472	(35 085)	372 965
Matériel consommable	5 929	–	1 076	2 304	(1 228)	3 625
Coûts du projet : formation et séminaire	175 000	–	17 579	26 832	(9 253)	148 168
Autres coûts	820 554	–	–	–	–	820 554
Participation aux frais administratifs	634 777	–	119 761	68 869	50 891	565 908
Total	5 925 000	–	1 117 757	642 782	474 975	5 282 218

ANNEXE 6 : COURTE LISTE DE COOPERATIVES ET DE CAISSES

COOPECLAS (Lascahobas)

KPTAT

KOTELAM

COPLES

CAPOSAC (Camp-Perrin)

CAPAJ (Jérémie)

CAPOSOV (Verrettes)

CPCS (Caisse Populaire de la Côte Sud, à Chardonnières)

Caisse Populaire de Milot

Caisse Populaire de Terrier-Rouge

CLES (Fort-Liberté)

FONKOZE

MCN

SOGESOL

Sonje Ayiti (Limonade)

SOCOLAVIM (Saint-Marc et Gonaïves)

FINCA

KMPS

ANNEXE 7 : OUTILS DE COLLECTE D'INFORMATIONS

EVALUATION EXTERNE A MI-PARCOURS DU PAPA - 2

Guide d'Entretien pour les discussions avec M. Sylvain DUFOUR et des Cadres de DID.

1. Présentation Sommaire du Programme.
2. Organisation du Programme : Structure/Cadre hiérarchique/ Organigramme/Composantes ou Volets.....?
3. Fondement et pertinence de la stratégie de mise en œuvre.
4. Les Acteurs et Partenaires du Programme : Rôle, Implication concrète, Efficacité.....
5. Les Effets attendus du Programme.
6. Les Résultats (3 niveaux) :
 - a. Les Résultats attendus à la fin du Programme
 - b. Les Résultats attendus à la fin de la première année
 - c. Les Résultats effectifs obtenus à la fin de la première année.
7. La Gestion Financière :
 - a. Le Montant Total des Dépenses pour l'année
 - b. Les Dépenses par Composante
 - c. Les Dépenses par rapport au
 - i. Budget Prévisionnel
 - Pour l'année ;
 - Pour la durée du Programme.
8. Qui sont aujourd'hui les bénéficiaires directs du Programme ? A terme, qui devraient être les bénéficiaires du Programme ? Au final, quelles catégories d'acteurs sont effectivement ciblées par le Programme ?
9. Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de ce Programme ?
10. Quels sont les points forts et les points faibles de ce Programme ?
11. Quelles sont les leçons jusqu'ici tirées de l'expérience CNFA ?
12. Comment voyez-vous l'avenir du Programme ? Quelles peuvent être les perspectives pour les 3 prochaines années ?
13. Qu'est-ce qui devrait être fait pour améliorer les performances du Programme et garantir son adaptation aux attentes et besoins des potentiels bénéficiaire

EVALUATION EXTERNE A MI-PARCOURS DU PAPA - 2

Guide d'Entretien pour discussions avec les Partenaires Techniques et Financiers

1. Quelle est votre perception personnelle, votre impression, votre point de vue, votre avis global par rapport au Programme CNFA ?
2. Comment comprenez-vous l'appellation Programme, plutôt que celle de Projet ?
3. Quels sont les effets attendus du Programme ? A quel point en est-on aujourd'hui ?...
4. Quel est le vrai rôle de votre institution aujourd'hui ?... Que devrait être ce rôle pour une meilleure implication de l'institution dans la mise en œuvre du Programme ?

5. Qui sont aujourd'hui les bénéficiaires directs du Programme ? A terme, qui devraient être les bénéficiaires du Programme ? Au final, quelles catégories d'acteurs sont effectivement ciblées par le Programme ?
6. Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de ce Programme ?
7. Quels sont les points forts et les points faibles de ce Programme ?
8. Quelles sont les leçons jusqu'ici tirées de l'expérience CNFA ?
9. Comment voyez-vous l'avenir du Programme ? Quelles peuvent être les perspectives pour les 3 prochaines années ?
10. Qu'est-ce qui devrait être fait pour améliorer les performances du Programme et garantir son adaptation aux attentes et besoins des potentiels bénéficiaires

EVALUATION EXTERNE A MI-PARCOURS DU PAPAII - 2

Guide d'Entretien pour les IMF

- Comment comprenez-vous la situation du Crédit dans vos zones d'influence ?
- Quelles sont les conditions d'octroi du Crédit au niveau de votre institution ?
- Faites-vous du Crédit Agricole ?
- Seriez-vous intéressés à fournir des services de Crédit Agricole ?
- Comment voyez-vous les relations avec la BRH ?
- Seriez-vous prêts à intégrer le Nouveau Système supporté par la BRH ?

EVALUATION EXTERNE A MI-PARCOURS DU PAPAII - 2

Guide de discussion pour les Focus-Groups

1. Eske genyen enstitisyon ki ap okipe'l de zafè bay kredi agrikòl nan zòn nan deja ? Ki enstitisyon yo ye ?
2. Si se wi, se ki moun ki benefisye kredi saa ? Ki avantaj sistèm kredi saa bay benefisye yo ? Ki pwoblèm ki genyen avèk sistèm kredi saa ?
3. Eske genyen yon vrè bezwen kredi agrikòl nan kominote a?
4. Kredi pou ki kilti ? Kredi pou ki aktivite ? Kredi pou ki pwojè ? Kredi pou ki moun ?
5. Ki kilti, ki aktivite nou panse ki merite pouse ? Pou kisa se sa yo ?
6. Ki jan pou yon nouvo sistèm kredi agrikòl ta dwe ye pou nou ka benefisye de li jan nou bezwen an ?